



Aalto University
School of Science

Liiketoimintamallien kehittäminen kilpailuedun lähteeksi

*Otto Mäkelä, tutkijatohtori, TkT, KM
Tuotantotalouden laitos*



Tavoitteena löytää vastauksia kysymyksiin:

- Miten liiketoiminnan johtamisen ajattelutavat, menetelmät ja välineet ovat muuttumassa ja/tai niiden tulisi muuttua tietoon perustuvassa tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä?
- Miten tutkimuksen ja konsultoinnin tulisi nykyistä monimuotoisemmin tukea meneillään olevaa liiketoiminnan muodonmuutosta ja suomalaisten yritysten kilpailukykyä?

Sisältö

1. Miksi liiketoimintamallien tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää?
2. Liiketoimintamalli käsitteenä
 - Old wine in new bottle?
3. Liiketoimintamallin soveltaminen
 - Caseja toimialojen muutoksesta
 - Erilaisten liiketoimintamallien hyödyntäminen samanaikaisesti
4. Kohti parempaa kilpailukykyä
 - Liiketoimintamallien kehittäminen dynaamiseksi kyvykkyudeksi
 - Liiketoiminnan kehittäjille pohdittavaksi



Liiketoimintamallien tutkiminen ja kehittäminen



Miksi liiketoimintamallien tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää?

- **Liiketoiminnan kehittämistarve kahdesta näkökulmasta**
 1. Nykyisen liiketoiminnan kuvaaminen ja siten liiketoimintaprosessien parantaminen → operatiivisen *tehokkuuden* lisääminen
 2. *Innovaatioiden luominen ja kaupallistaminen* → tarvitaan viitekehys, jotta voidaan kuvata innovaatioidea sijoittajille, työntekijöille, kumppaneille, yhteiskunnallisille päätöksentekijöille...
- **Yhteistä asiantuntevien yksilöiden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämiseksi**
 - Miten jäsentää kerättävää tietoa ja edistää tiedon jakamista asiantuntijoiden välillä tarjoomien kehittämiseksi?

Liiketoimintamallin käsite



Liiketoimintamalli

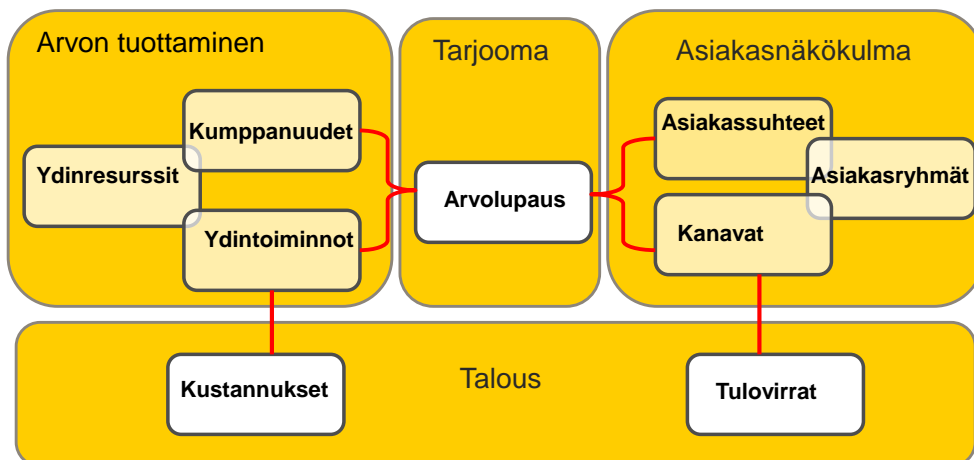
- Liiketoimintamalleista alettiin keskustella vuosituhanteen vaihteessa Internetin yleistyessä kaupankäyntikanavana
 - Internet mahdollisti uusia tapoja *luoda* ja *toimittaa arvoa asiakkaille*
 - Se tarjosi myös uudenlaisia tapoja *toteuttaa* liiketoimintaa ja uudenlaisia *ansainnan* mahdollisuuksia
- Sittenkin liiketoimintamalleista on keskusteltu erityisesti innovaatiotutkimuksessa ja strategiatutkimuksessa
- Kuitenkaan käsitteellä ei ole ollut vakiintunutta määritelmää

*“**Liiketoimintamalli** on empiirinen käsite, joka mahdollistaa liiketoimintalogiikan kuvaamisen ja sen viestimisen yrityksen yksiköiden ja yksilöiden välillä sekä muille organisaatioille kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, joka käsittää **arvolupauksen, keinot** arvolupauksen realisoimiseksi, **asiakasulottuvuuden ja taloudelliset tekijät.**”*

| KUMPPA- NUUDET | YDIN- TOIMINNOT | ARVOLUPAUS/ TARJOOMA | ASIAKAS- SUHTEET | ASIAKAS- RYHMÄT |
|---|---|--|--|--|
| Kuvaus liiketoimintamallin toteuttamisessa tarvittavista kumppaneista. | Kuvaus tärkeimmistä toiminnoista liiketoimintamallin toteuttamiseksi. | Kuvaus yrityksen tarjoamista tuotteista/ palveluista, jotka luovat arvoa asiakkaille. | Kuvaus yrityksen asiakassuhteiden ominaisuuksista. | Kuvaus erilaisista kuluttaja- ja/tai yritysasiakkaista, joille yritys luo arvoa. |
| | YDINRESURSSIT | | Kuvaus keskeisimmistä liiketoimintamallin toteuttamisessa vaadittavista voimavaroista. | |
| KUSTANNUKSET | | TULOVIRRAT | | |
| Kuvaus liiketoimintamallin toteuttamisesta aiheutuvista kustannuksista. | | Kuvaus liiketoimintamallin mahdollistamista tuloista ja niiden jakautumisesta asiakasryhmittäin. | | |

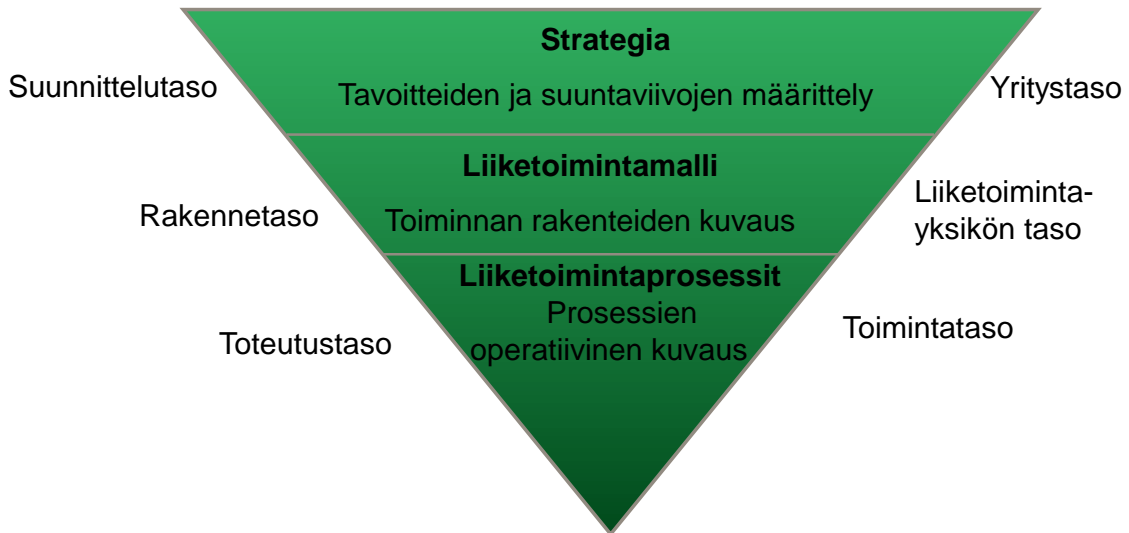
Muokattu "Business Model Canvas", Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder, 2004

Liiketoimintamalli on systeminen



Mäkelä 2015; Mäkelä ja Lehtonen 2011, mukailien Osterwalder ja Pigneur 2010

Liiketoimintamalli, strategia ja prosessit



Old wine in new bottle?

- **Richard Normannin** *liikeidean* käsite vuodelta 1975 on lähellä liiketoimintamallia:
 - Liikeidea sisältää käsityksen markkinoista, yrityksen roolista ympäristössään ja *toimintatavasta*, jolla *ansainta* toimialalla varmennetaan
 - Liikeideaa kuvattaessa tarvitaan ymmärrys *resursseista*, markkina-alueesta ja *tuotteista tai palveluista*, joita kyseiselle markkina-alueelle tarjotaan
 - Liikeidea keskittyy *yrityksen* näkökulmaan
 - Liiketoimintamalli on vastaavasti sekä *yrityksen* että *toimialan* logiikan kuvauksen väline

Liiketoimintamallin soveltaminen



Caseja

1. Tuotokeskeisen yrityksen kehittyminen palvelukeskeiseksi
2. Massapalveluista asiantuntijapalveluiden tarjoajaksi
3. Palvelukonseptin kansainvälistäminen

Mitä liiketoimintamalli paljasti?

| Case 1: Tuotteiden tarjoajasta palvelutarjoajaksi | Case 2: Massapalveluista asiantuntijapalveluiden tarjoajaksi | Case 3: Palvelukonseptin kansainvälistäminen |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintamallia ei tunnisteta, erityisesti palveluissa - Eri funktioiden välinen tiedonvaihto riittämätöntä - Kriittinen tieto muutamilla henkilöillä | <ul style="list-style-type: none"> - Ei kokonaisvaltaista tai jaettua käsitystä liiketoimintamallista - Tiedon jakamista yksilöiden ja tiimien välillä, ei läpi organisaation - Ei muodollisia tiedon jakamisen prosesseja | <ul style="list-style-type: none"> - Kohdemarkkinan toimintalogiikan kuvauksen ja arvion mallin soveltuvuudesta - Tarve kehittää työkaluja asiantuntijoiden tiedon jakamiseen ja asiakkaista käytävän keskustelun tueksi toimipisteiden välille |

Erilaisten liiketoimintamallien hyödyntäminen samanaikaisesti

- Singapore Airlines vs. Tigerair
- Volkswagen-konserni: Volkkari vs. Skoda
- Nestlé: Nespresso vs. Nescafé

Miten hallita ristiriitoja erilaisten johtamistapojen, arvolupausten, kanavien, toimintojen ja kulttuurien välillä?

Nelikenttä erilaisten mallien hallintaan

| | | | |
|---|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Ristiriitaisuus vakiintuneen ja uuden liike- toiminnan välillä | <i>Merkittävä</i> | Eriyttäminen | Vaiheittainen integraatio |
| | <i>Vähäinen</i> | Vaiheittainen eriyttäminen | Integraatio |
| | | <i>Matala</i> | <i>Korkea</i> |

Uuden markkinan ja vakiintuneen
liiketoiminnan yhdenmukaisuus

5/20/2016
17

Mukaillen Markides & Charitou, 2004

Liiketoimintamallien kehittäminen dynaamiseksi kyvykkyydeksi



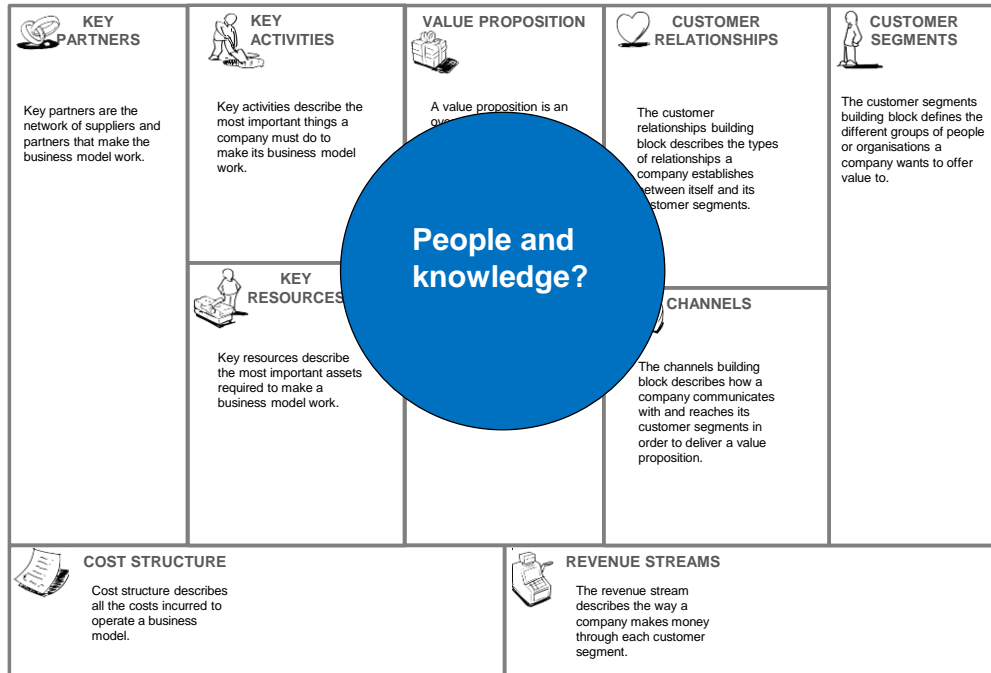
Dynaamiset kyvykkyydet

- *Dynaamiset kyvykkyydet* (engl. dynamic capabilities) ovat prosesseja, joiden avulla yhdistetään resursseja arvon luomiseksi
- Näitä prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, strateginen päätöksenteko ja verkostoituminen
- Rutiinit ovat korostuneita dynaamisten kyvykkyyksien toteuttamisessa
- Liiketoimintamallien kehittämisestä pitäisi tulla rutiininomainen prosessi jokaisessa yrityksessä
- Kun markkinat ovat nopeasti muuttuvia, dynaamisten kyvykkyyksien merkitys kasvaa

Haaste:

Tieto- ja ”ihmis”näkökulma ei ole edustettuna nykyisissä liiketoimintamallien eikä dynaamisten kyvykkyyksien käsitteissä

The Business Model Canvas*



*Osterwalder & Pigneur, 2010

Liiketoiminnan kehittäjille pohdittavaksi

- Miten nykyinen liiketoimintamalli suhteutuu suunnitteilla olevaan liiketoimintamalliin erityisesti siirryttäessä uudenlaiseen liiketoimintaan kuten tuotokeskeisyydestä palveluihin tai kansainvälistyttäessä?
- Miten liiketoimintamalli nähdään eri puolilla organisaatiota?
 - *Miten eri toimijoiden ymmärrys liiketoimintamallista kietoutuu yhteen arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi?*
- Miten henkilöstö ymmärtää (palvelu)liiketoiminnan?
- Miten uuden kohdemarkkinan liiketoiminnan logiikka toimii?
- Millaisia (tiedon jakamisen) haasteita nykyinen liiketoimintamalli ja siirtyminen uusiin malleihin käsittää?

Kiitos



Otto Mäkelä
E-mail: otto.makela@aalto.fi
Puh.: 050 511 2494